OLIFA – Ein Tool zur Optimierung der Lieferantenanzahl

Ein Projekt des Studiengangs Beschaffung und Logistik

von Martin Elser, Ottmar Seel, Horst Sackstetter und Reinhard Schottmüller

Mit weltweit ungefähr 30.000 Mitarbeitern erwirtschaftet der Unternehmensbereich Gebrauchsgüter, zu dem der Geschäftsbereich Elektrowerkzeuge gehört, rund ein Fünftel des Umsatzes der Bosch-Gruppe. Diese Stellung weiter zu festigen und auszubauen, erfordert neben absatzpolitischen und produktivitätssteigernden Maßnahmen auch neue Methoden und Strategien im Einkauf.

Die in der Bosch-Gruppe geltenden Einkaufsrichtlinien stellen sicher, dass mit den Lieferanten ein verbessertes Verständnis für die Abläufe und Vorgehensweisen im Einkauf erzielt wird. Bei diesen Richtlinien nehmen neben der Lieferantenbewertung die Lieferantenförderung und die Lieferanten-Workshops eine zentrale Stellung ein. Dazu kommen noch die Ablaufoptimierung bei Fremdbezug, die die Zusammenarbeit in den verschiedenen Phasen einer Produktentwicklung regelt, sowie das Vorzugslieferanten-Konzept.

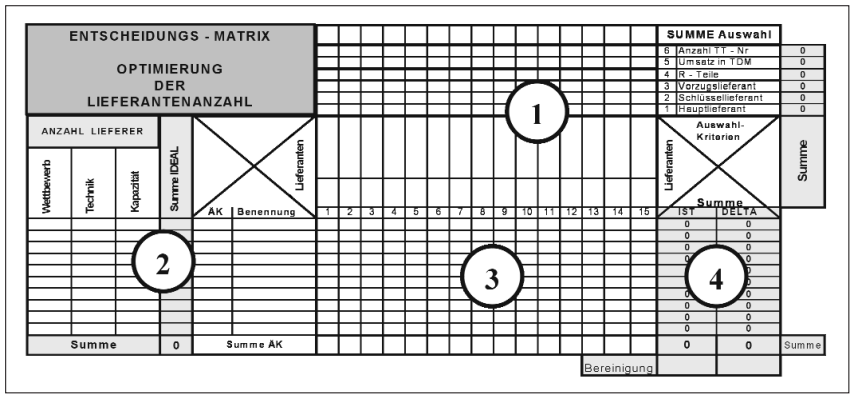
Das Vorzugslieferantenkonzept klassifiziert Lieferanten in Vorzugs-, Haupt-, neue und abzubauende Lieferanten und dient insbesondere der Bündelung von Einkaufsvolumen bei erstklassigen Lieferanten und gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Wettbewerbs. Die berücksichtigten Lieferanten werden frühzeitig in die Entwicklung neuer Produkte einbezogen.

In diesem Zusammenhang führte der Einkauf von Bosch mit einer Projektgruppe des Studiengangs Beschaffung und Logistik ein Studienprojekt durch, in dem für die Einkäufer ein Werkzeug zur Optimierung der pro Materialfeld benötigten Lieferantenanzahl erarbeitet wurde.

Das Projekt konzentrierte sich auf drei sehr unterschiedliche Materialfelder. Auf der Basis ausführlicher Interviews mit den zuständigen Facheinkäufern und umfangreichen Recherchen der von Bosch erhobenen Einkaufs- und Lieferantendaten wurden alle wichtigen Informationen gesammelt, analysiert und dokumentiert. Die so gewonnenen Erkenntnisse flossen dann in die im Folgenden dargestellte mehrdimensionale Matrix ein.

1.) Klassifikation der Lieferanten

Basis der Matrix ist der rein informative Teil: Die Ist-Lieferanten eines kompletten Materialfeldes, absteigend sortiert nach Umsatz unter Angabe der Anzahl der gelieferten Teilenummern. Der Einkäufer legt nach strukturierter Bewertung den Lieferantenstatus fest:



OLIFA – ein Tool zur Bestimmung der optimalen Lieferantenanzahl©

- Hauptlieferant: Lieferant mit Entwicklungspotenzial zum bevorzugten Lieferanten,
- Schlüssellieferant: Bevorzugter Lieferant eines Geschäftsbereiches
- Vorzugslieferant: geschäftsbereichsübergreifend bevorzugter Lieferant

Ist ein Lieferant Risiko-Teilelieferant für so genannte R-Teile, dann kann auf diesen nicht verzichtet werden. Diese Lieferanten sind fest vorgeschrieben. Die Matrix wird nun nach Lieferantenbedeutung umsortiert: Vom Vorzugslieferant bis zu den Lieferanten, die keinerlei Merkmale aufweisen. Lieferanten gleicher Klasse werden nach Anzahl gelieferter Teilenummern weitersortiert.

2.) Klassifikation Materialfeld

Das Materialfeld wird zunächst in die möglichen Ähnlichkeitsklassen von Teilen zerlegt. Kriterien für die Festlegung der notwendigen Anzahl Lieferanten sind: Wettbewerb, verfügbare Fertigungs-Technologie und Fertigungs-Kapazität bei den Lieferanten. Der Einkäufer definiert für jede Ähnlichkeitsklasse und für jedes Kriterium die notwendige Lieferantenanzahl. Das Maximum über alle Kriterien wird zur Sollvorgabe für die weitere Betrachtung.

3.) Lieferanten-Ähnlichkeitsklassen-Verknüpfung

Das Kernelement der Matrix ist die Zuordnung der Lieferanten zu den vorgegebenen Ähnlichkeitsklassen.

4.) Ermittlung Ratiopotenzial

Durch die Addition der einzelnen Verknüpfungen je Ähnlichkeitsklasse erhält man in der Summe die aktuelle Lieferantenanzahl. Diese verglichen mit der ermittelten Lieferanten-Sollanzahl zeigt das Optimierungspotenzial, die abzubauenden Lieferanten.

Nachdem die neue Vorgehensweise auf Basis der entwickelten Matrix erfolgreich getestet war, konnte das Tool den Facheinkäufern präsentiert und eingeführt werden. Das Ziel des Projektes wurde gemeinsam erreicht: OLIFA, ein Tool zur Optimierung der Lieferantenanzahl, ist anwenderfreundlich, kompakt, informativ und transparent, erfolgreich in der Verbesserung der Lieferprozess-Optimierung.

Die Autoren
Dr. Ottmar Seel ist Gruppenleiter Strategischer Einkauf bei Bosch Leinfelden. Martin Elser ist Absolvent, Horst Sackstetter und Reinhard Schottmüller sind Professoren im Studiengang Beschaffung und Logistik.